

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELOYSE PREVE PITTIGLIANI

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS
EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

CRICIÚMA

2016

ELOYSE PREVE PITTIGLIANI

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS
EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira
Camilo

CRICIÚMA

2016

ELOYSE PREVE PITTIGLIANI

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS
EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 29 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo - UNESC - Orientador

Prof^a. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – UNESC - Examinadora

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus,
segundo a minha família pelo apoio de
sempre e ao meu namorado, por tantas
vezes tirar o tempo de descanso para me
ajudar.**

AGRADECIMENTOS

À Deus que é minha força e sabedoria para todos os momentos.

À minha família por cuidarem e me protegerem em todos os momentos da minha vida.

Ao meu namorado que esteve sempre ao meu lado, me ajudando e apoiando para não desistir.

Ao Professor Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo, pelos ensinamentos e orientação na realização deste trabalho.

Aos meus amigos e amigas de faculdade, pela amizade, companheirismo e torcida nessa caminhada acadêmica e profissional.

Ao curso de Ciências Contábeis da UNESC e todos os professores do curso pela dedicação e apoio.

Enfim, a todos que contribuíram e incentivaram para que esta etapa importante em minha vida fosse concluída.

“Quem não tem coragem de arriscar, não merece conseguir.”

Autor Desconhecido

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar características da composição dos conselhos de administração, com ênfase na participação feminina. Descrever dados analisar o conselho de administração e seus membros, levantar dados dos seus componentes, identificando seus relacionamentos por entrelaçamento, membros independentes e formações em destaque. Por meio de abordagem quantitativa, este trabalho descreve características dos membros do *board*, com ênfase na participação da mulher nas empresas com maior liquidez dentre as listadas na BM& FBOVESPA. Conclui-se, por meio da análise descritiva, a mulher hoje ainda não tem seu espaço similar ao do homem devido a muitos preconceitos e barreiras. Ela busca constantemente ser reconhecida, mas as dificuldades estão postas, como se vê dos achados desta pesquisa. Embora os conselhos de administração apresentem uma maior abertura a sua participação, ainda há espaço para que as mulheres conquistem e avancem nesse ambiente organizacional.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Participação Feminina. Conselho de Administração.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho: Indicadores de Participação Econômica – Brasil, 1993 e 2005.....	33
Tabela 2 – Idade de Fundação e Abertura de Capital – 2013.....	34
Tabela 3 – Idade de Fundação e Abertura de Capital – 2014.....	35
Tabela 4 – Idade dos Conselheiros – 2013/2014.....	35
Tabela 5 – Conselheiros Independentes – 2013.....	36
Tabela 6 – Conselheiros Independentes – 2014.....	37
Tabela 7 – <i>Board Interlocking</i> – 2013/2014.....	37
Tabela 8 - Principal Formação dos Membros do <i>Board</i>	39
Tabela 9 - Principal Formação dos Membros do <i>Board</i> – Masculina	40
Tabela 10 – Principal Formação dos Membros do <i>Board</i> – Feminina.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Executivo-Chefe;
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais;
PEA	Pessoas Economicamente Ativas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA	19
2.2.1 Mecanismos Internos	19
2.2.2 Mecanismos Externos	20
2.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	21
2.4 CARACTERÍSTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	22
2.5 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	24
2.5.1 Participação Feminina	24
2.5.2 Teoria Board Interlocking	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	30
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	31
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho é abordado o tema de Governança Corporativa e seus mecanismos, destacando a importância da participação feminina nos conselhos de administração, suas características e componentes neste conselho, sendo um momento auge para se adequar a esta prática do século XXI.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A Governança Corporativa beneficia a empresa mediante o alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas (MACEDO *et al.*, 2009), tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação de contas. Os benefícios também incluem melhoria da imagem no mercado, acesso ao capital com menores custos, maior interesse de investidores, retenção de talentos e aumento do retorno do investimento (BIANCHI *et al.*, 2009).

O estudo da Governança Corporativa é bastante amplo e engloba vários campos. Dentre os mecanismos de Governança, temos o Conselho de Administração, um órgão que se tornou vital na visão da organização como um todo, destacando a inclusão da figura feminina no meio institucional, passando nos dias atuais, por mudanças com grande significância em relação aos demais sexos no mercado de trabalho.

Logo, visto a necessidade do conselho de administração e sua composição com integrantes para o correto funcionamento, instiga-se analisar a participação da mulher nos conselhos, utilizando empresas listadas na BM&FBOVESPA.

Ainda, no século XXI, tem-se a visão de que a mulher é um sexo frágil, o qual se destaca apenas na postura de dona de casa, cuidando de seus filhos e familiares. Mas engana-se quem ainda tem esta visão, pois o mundo dá voltas e em muitas cadeiras da gerência encontra-se quem? A mulher é claro! E com as oportunidades, ela vem ganhando espaço.

Entretanto, muitas empresas não têm esta visão e não permitem que mulheres ocupem seu lugar na corporação, muito menos como CEO (Chefe

Executivo). No entanto, muitas outras vivenciam o potencial da presença feminina no dia a dia da empresa, acreditando e apostando muito nas suas conquistas junto aos colaboradores.

Diante desse contexto, para melhor entender a natureza destas empresas, questiona-se: Quais as características dos Conselhos de Administração das empresas listadas na BM&FBOVESPA e como tem sido a participação feminina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a participação da mulher no Conselho de Administração das 100 (cem) empresas listadas na BM&FBOVESPA com maior liquidez.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar a composição dos membros dos conselhos de administração e seus relacionamentos por entrelaçamento;
- Identificar nos conselhos a presença de membros independentes;
- Apurar a formação acadêmica dos componentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o cenário econômico mundial tem passado por momentos de oscilação negativa e positiva, ocasionando o encerramento ou aumento de diversos negócios, frente às oportunidades e ameaças de cada uma deles.

A melhor maneira de aproveitar este cenário, para tomar decisões estratégicas que garantam a sobrevivência da empresa ou a projetem para um cenário econômico melhor, é reunir e discutir com os gestores e dirigentes, quais as perspectivas e anseios que estes têm do negócio analisado, utilizando ferramentas de gestão para a tomada de decisão.

Gestores e dirigentes são a alta direção ou sócios da empresa, os quais têm poder e ditam as regras do negócio. Nem sempre é interessante ou viável a estes membros, a presença constante na empresa, sendo necessária uma equipe interna que os represente e faça cumprir seus anseios, desejos e necessidades, tal como um conselho de administração. Ele compõe-se de integrantes eleitos pelos sócios, que tem o papel de direcionar a empresa para um melhor posicionamento estratégico no mercado de atuação, buscando identificar, valorizar e aplicar as idéias e desejos dos sócios e comunicá-los dos resultados obtidos desta aplicação.

Este conselho utiliza ferramentas de controle e gestão que facilitam a organização e o gerenciamento de informações, buscando identificar os principais pontos críticos, como forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas, para a tomada da decisão e busca da excelência desejada pelos sócios. Esta ferramenta de gestão é a governança corporativa.

Em algumas empresas, a composição deste conselho tem sido feita exclusivamente de pessoas do sexo masculino, apesar do grande avanço da mulher no mercado de trabalho. No entanto, a participação da mulher em conselhos com função estratégica de decisão como este, ainda é tímido e pouco difundido, sendo necessária uma maior divulgação para participação, bem como, políticas de incentivo e valorização de participação da mulher.

Segundo um estudo do IBGC (2011), alguns países criaram e sancionaram leis, buscando garantir a participação efetiva da mulher nos conselhos de administração. Como alguns exemplos têm-se: a Noruega foi o primeiro país a criar e estabelecer em lei, um percentual mínimo para as mulheres nos conselhos de administração, exigindo que 40% dos assentos de conselhos fossem ocupados por mulheres. A lei foi criada em 2003, mas foi efetivamente aplicada somente em 2008.

Outros países também criaram leis para garantir esta participação. A França aprovou sua lei em 2007, obrigando a participação das mulheres em conselhos, mas com a devida paridade salarial com os demais membros. A Holanda estabeleceu as cotas para o ano de 2015. A Espanha aprovou sua lei em 2007, mas concedeu o prazo até 2015 para o cumprimento da mesma. A Bélgica e Itália definiram a cota de 33% para 2011, estabelecendo prazos de adequação para suas empresas (IBGC, 2011).

No Brasil há um estabelecimento de cotas para a participação de mulheres, no entanto, não foi exigido em forma de lei. As empresas estão na fase de transição para estas cotas, mas apresentam dificuldades, como limitações ou aversão à adesão voluntária a prática de inserção de mulheres no conselho, visto que não há políticas ou regras para aumentar esta participação.

Como resultados positivos da aplicação de leis e regras, pode-se citar a Europa, com 72% de suas empresas contando com uma mulher em seus conselhos de administração, e o Canadá com 71,42% (IBGC, 2011).

No entanto, a mesma proporção não é observada em outros países, que também possuem regras e leis para cotas de participação. Na região da Escandinávia, a Finlândia apresenta 25,7% das empresas, a Suécia apresenta 26,9% das empresas e Noruega apresenta 44,2% das empresas. A Espanha, por exemplo, apresenta apenas 6,6% das empresas com participação da mulher, mesmo prevendo-se uma significativa melhora nos próximos anos, com a divulgação e aplicação da lei (IBGC, 2011).

Analisando esta participação no Brasil, o percentual é ainda menor. O país apresenta apenas 7,6% de suas empresas tendo no conselho, a participação de no mínimo, 1 mulher. Esta baixa participação pode ser comparada a países como Alemanha (7,8%), França (7,6%) e Estados Unidos (15,2%), considerados desenvolvidos e concentradores de grandes empresas multinacionais, em contrapartida a outros países em desenvolvimento, com pouca infra-estrutura e empresas de aporte internacional, como a África do Sul, com 14,3% de participação (IBGC, 2011).

Desta forma, estudar a participação feminina nos conselhos de administração é fundamental, buscando analisar qual a composição e o perfil profissional dos componentes dos conselhos de administração, e qual a situação da participação da mulher nestes conselhos.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a seção introdutória, descrevendo a introdução, tema e problema, objetivos (geral e específico) e a justificativa do trabalho. Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica,

procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da governança corporativa e as características do conselho de administração. A ênfase é na participação feminina nos conselhos de administração das empresas listadas na BM & FBOVESPA. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos como o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. A seguir, são discutidos os resultados e suas relações com outros estudos, finalizando o estudo, com a apresentação das conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer desta seção serão abordados o conceito e a importância da Governança Corporativa nas empresas e seus mecanismos, juntamente com o Conselho de Administração. Dando sequência ao trabalho, foram feitos levantamentos de dados, dando ênfase na participação feminina no meio gerencial.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa tem recebido atenção no mundo científico. Há anos vem se adequando e se aperfeiçoando para atender a demanda das empresas que necessitam de uma boa gestão e organização.

É um sistema que busca a objetividade dentro da empresa, englobando e atendendo aos anseios dos *stakeholders* (os de interesse externos com interesses mútuos) e demais interessados. Para Lameira (2001), governança se resume ao seguinte conceito:

A governança é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimente dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Portanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão.

Pode-se considerar que para Lameira (2001), a governança é o momento em que, a partir dos problemas, a solução e a ação se tornam recíprocas, a própria resposta para a situação.

A governança corporativa, para Steinberg (2003), refere-se ao valor da empresa com garantia de cidadania, ou seja, visão estratégica para a empresa e para seus colaboradores mantendo um ambiente saudável de trabalho e de convívio.

Segundo Steinberg (2003), esta prática da governança não se resume a atender somente as regras da empresa, segui-las pontualmente, mas busca mostrar também que é necessário emprenhar-se e realizar suas tarefas de forma qualitativa, pois assim terá valia com os demais interessados em relação à confiança do serviço ou produto.

Sabe-se que a governança possui várias definições, dentre elas cita-se o IBGC (2011) que diz:

Governança corporativa é um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aprimorar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Para o IBGC, a governança corporativa é resumida no conceito de que uma empresa deve estar sendo dirigida por pessoas competentes para tal função e que sua gestão é para com todos os interessados, de forma igual e uniforme, para que não interfira no andamento do processo de relacionamento de ambas as partes e com o próprio sistema de governança assim aplicado.

A BM&FBOVESPA (2012) também se destaca em relação à governança corporativa que diz:

Governança corporativa é o conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam assegurar que as decisões sejam tomadas em linha com os objetivos de longo prazo das organizações. O objetivo principal da governança corporativa é contribuir substancialmente para o alcance de suas metas estratégicas e a criação de valor para todos os seus acionistas, respeitando os relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*).

Pois bem, para BM&FBOVESPA (2012), governança corporativa é vista como uma forma de incentivo e controle para com a organização, devido sua visão voltar-se para a segurança dos principais interessados, auxiliando na tomada das melhores decisões de longo prazo, com alcance para as metas estratégicas, tomando posição para criar valor à organização e para as demais partes relacionadas, mantendo sempre o bom relacionamento entre a equipe.

Para que a governança funcione de forma clara e precisa, é necessário que não haja nenhum obstáculo entre empresa e ética. Sabe-se que os princípios de uma empresa devem ser levados a sério e serem cumpridos, portanto, a ética está atrelada diretamente em tudo e em todos, sejam colaboradores internos e externos, conselho de administração, conselho de família, entre outros conselhos e interessados.

Nota-se a necessidade e a grande importância de ser mantido este vínculo entre empresa/gestão com a ética, no entanto estas duas importantes partes são utilizadas hoje de forma indevida para muitas organizações.

Com relação a estas divergências éticas que ocorrem de forma expansiva em muitas companhias, duas razões explicam o porquê da dificuldade de se manter em um ambiente propício de trabalho muitas vezes, no chamado conflitos de agência:

- A primeira razão caracterizada pelo “Axioma de Klein” compete a dizer que não existe contrato completo (ANDRADE *et al.*, 2007);
- Na segunda, é caracterizada pelo “Axioma de Jensen - Meckling”, mostra a justificativa da inexistência do agente perfeito (ANDRADE *et al.*, 2007).

Diante disso, segundo Andrade et al (2007), o Axioma de Klein e o Axioma de Jensen e Meckling de 1983 nos trazem os porquês das descontinuidades e incertezas que rondam e se alojam nas empresas.

O Axioma de Klein traz a Era das mudanças previsíveis, que acabou nos anos 70, esperavam-se os baixos níveis de agitação e os planos de longo prazo que eram possíveis. Nos anos 80 foi marcado pela transição de uma nova Era, de fato caracterizada pelas descontinuidades e incertezas, resultado das mudanças bruscas no ambiente das corporações em geral e no ambiente externo, perante a organização presente.

Entretanto, para se recompor, a gestão corporativa colocou pulso firme para que resultados melhores se tornassem visíveis diante as mudanças.

Seguindo o Axioma de Jensen e Meckling, que afirmam a inexistência do agente perfeito, evidenciam-se as dificuldades diárias entre os gestores, pelo fato de uns possuírem a visão da organização e dos terceiros, e outros, com visão para o interesse próprio, sem dispor das condições hierárquicas para a tomada de decisão.

Muitos colaboradores apresentam uma visão individualista, enxergando apenas o seu “eu”. Desta forma, descartam a possibilidade de compartilhar o conhecimento com os demais colegas ou colaboradores. De

fato, aqueles que não sabem trabalhar em grupo, não conseguem facilmente estar à frente dos demais. Diferente dos que trabalham em equipe e colaboram, crescendo juntos.

2.2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Os mecanismos de governança são considerados, para Silva (2012), fonte eficiente para o sistema de governança, pois por meio da sua combinação, entre os mecanismos internos e externos, buscam assegurar que os objetivos da entidade serão considerados grandes influências nas tomadas de decisões, diante de uma visão de longo prazo para os acionistas.

São instrumentos que auxiliam o gestor a observar sua empresa com outros olhos, mostra a situação da mesma e caminhos para a mudança.

Dentro da governança são considerados como alicerces, pois têm visão voltada para o ambiente interno e externo da organização, garantindo mais segurança ao trabalho dos colaboradores, com o próprio sistema e com a empresa, devido às condições favoráveis que são acompanhadas no decorrer das atividades.

2.2.1 Mecanismos Internos

Os mecanismos internos, segundo Silva (2012), compreendem um conjunto de ações, que combinadas com os mecanismos externos, garantem eficiência ao sistema de governança corporativa. Os principais mecanismos a destacar são:

- Sistema de remuneração dos administradores e colaboradores, alinhados com o interesse da companhia e de seus acionistas;
- Concentração acionária e atuação de investidores institucionais, estrutura de propriedade e comportamento dos gestores;
- Conselho de administração ativo e que atue com independência e integridade;

- Controles internos, *compliance* e gestão de riscos corporativos, que assegurem procedimentos de acordo com as boas práticas, leis, regulamentos e normas;
- Princípios e práticas de governança transparentes e sistemáticas de reporte dos resultados, para os acionistas e demais partes interessadas;
- Plano estratégico e monitoramento da diretoria executiva;
- Auditoria interna atuante, subordinada ao comitê de auditoria, se houver, ou ao conselho de administração;
- Constituição de sociedades: é preciso prever no acordo de sócios, a forma de apuração de haveres, inclusive quanto aos bens intangíveis, evitando-se contingências no futuro.

2.2.2 Mecanismos Externos

Para Andrade *et al* (2007), o relacionamento com os gestores não é conduzido de forma simples, tem seus limites para o contato quanto às intrigas que ocorrem e que não se pode ver. Nem ao menos, uma boa governança poderá garantir uma boa relação entre os gestores, caso os mesmos não queiram.

Os mecanismos externos, aliados aos mecanismos internos, asseguram a tomada de decisões no melhor interesse e com uma visão de longo prazo dos acionistas (SILVA, 2012). Dessa forma, destacam-se os mecanismos externos abaixo:

- Possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado;
- Estrutura de capital (mercado financeiro – incremento de capitais – bolsa de valores) facilitando seu acesso a recursos menos onerosos;
- Fiscalização dos agentes de mercado (transparência e controle);
- Proteção legal aos investidores (equidade e conflitos de interesses).

Nos mecanismos internos, a concentração acionária e atuação de investidores institucionais é a parte que lida com a estrutura de propriedade e comportamento dos gestores. (SILVA, 2012).

De forma geral, a BM&FBOVESPA, destaca os mecanismos que incentivam e controlam as decisões dos sócios na organização, assegurando uma linha juntamente com os objetivos de longo prazo. Segue os mecanismos:

- Conselho de administração ativo e que atue com independência;
- Sistema de remuneração dos administradores e colaboradores alinhados com os interesses da Companhia e de seus acionistas;
- Controles internos que assegurem procedimentos e práticas de acordo com os regulamentos da Companhia e exigências legais; e
- Práticas transparentes e sistemáticas de reporte dos resultados para os acionistas e demais partes interessadas.

Estes mecanismos visam maior segurança entre os gestores e o sistema da governança no decorrer das suas práticas, os mecanismos mostram no dia a dia que a mudança em pequenas atitudes traz resultados notáveis e positivos.

2.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Para Steinberg (2003), conselho de administração tem como missão fazer com que o patrimônio da empresa esteja seguro, ao mesmo tempo valorizando o negócio e aumentando o retorno do que foi investido pelos sócios e proprietários.

Segundo o autor, o conselho de administração deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração.

Uma empresa para seguir com seus objetivos e metas almejados pelos sócios, precisa de conselheiros que os ajudem na preservação do meio em que trabalham. Diante da necessidade, surge então o Conselho de Administração, pessoas escolhidas pelos sócios com a função e a missão de, segundo Silva (2006):

[...] definir a estratégia, eleger e destituir o *Chief Executive Officer* (CEO); aprovar, por proposta do CEO, a escolha ou a dispensa dos demais executivos, acompanhar a gestão; monitorar os riscos, a

indicação e a substituição dos auditores independentes; supervisionar o relacionamento da empresa com os demais *stakeholders*.

Conforme Andrade *et al* (2007), o conselho de administração se destaca de forma geral como uma ligação fiduciária com a empresa, ou seja, tornando estas duas partes interligadas para tomada de decisões, fazendo com que a Propriedade e a Diretoria Executiva trabalhem juntas para o melhor resultado da empresa.

O Conselho de Administração é formado por membros capacitados para tais funções, com visão de longo prazo e que cuidam do controle do CEO, pessoa responsável por coordenar os demais conselheiros e suas decisões e manter uma boa relação entre empresa e interessados externos.

O IBGC (2009) define o conselho de administração como:

[...] um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho de administração recebe poderes dos sócios e presta conta a eles.

Como é uma equipe gestora encarregada de representar os sócios no andamento e execução dos processos da empresa, tem como missão valorizar o patrimônio e gerar lucro, aplicando os aspectos culturais, sociais e intelectuais dos sócios no negócio, aproximando a gestão da empresa ao desejo destes.

No meio corporativo, o conselho de administração se destaca também ou ainda de forma mais presente, como um protetor indispensável, garantindo ao proprietário uma maior certeza da segurança dos seus interesses.

2.4 CARACTERÍSTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Diante das pesquisas feitas, a governança corporativa mostra que sua importância dentro de uma organização, não se limita somente a empresa em si, mas de modo geral, os *stakeholders* e demais interessados, ou seja, o ambiente interno e externo que move a entidade.

Para que seu trabalho seja feito de forma clara, objetiva e traga resultados positivos, é necessária a presença de um conselho de administração, um órgão delimitado pelos sócios com funções objetivas e sensatas. Seu ideal dentro da empresa é mostrar de fato aos colaboradores, que seus investimentos têm retorno, garantindo a segurança de seus interesses e confiança na sua capacidade de crescimento.

Para que o conselho de administração desempenhe seu papel de forma coerente e específica, é de suma importância que suas características estejam de fato, mostrando resultados coerentes e com visão positiva para o futuro.

Como o foco deste trabalho é apresentar e mostrar a participação da mulher no mercado de trabalho, em específico, no conselho de administração, algumas características deste ramo se destacam: formação, limite de idade e experiência. São características que mostram a formação do conselho de administração, tanto em companhias de capital aberto ou fechado:

➤ **Formação:** os cargos do conselho de administração são preenchidos por pessoas capacitadas e com experiência. segundo silva (2012), o conselheiro nomeado, precisa ter algumas qualificações, dentre elas se destaca:

- **Integridade pessoal**, ou seja, pessoas capazes de trabalhar em equipe, honestas e éticas;
- **Capacidade de ler e entender relatórios financeiros;**
- **Ausência de conflitos de interesse;**
- **Disponibilidade de tempo;**
- **Motivação.**

➤ **Limite de Idade:** segundo Silva (2012), algumas pessoas se sentem ou são improdutivas, antes de chegar aos 60 anos. Como depende muito de cada pessoa, outras se sentem e são mais produtivas aos 75 anos ou mais. Como o tempo é curto, o melhor a fazer é não determinar limite de idade.

Exemplos de pessoas que, aos 60 anos, começam sua rotina de estudos, mostram totalmente o contrário do que dizem a respeito da terceira idade, pois são capazes de competir e igualaram-se aos mais novos.

➤ **Experiência e Conhecimento:** a procura por profissionais qualificados, em geral está sendo limitada a dois quesitos, experiência e conhecimento. Segundo Silva (2012), devem estar presentes entre os membros:

- Experiência
 - ✓ Participação em bons conselhos de administração;
 - ✓ Participação como CEO;
 - ✓ Administração em épocas de crises;
- Conhecimento
 - ✓ Em finanças;
 - ✓ Noções contábeis e financeiras;
 - ✓ Ramo da empresa atuante;
 - ✓ Mercado internacional;
 - ✓ Visão estratégica;
 - ✓ Manter contatos de interesse da empresa.

Como o mercado hoje está cada vez mais competitivo, os profissionais precisam estar preparados para as oportunidades. Seguindo os quesitos acima, uma pessoa chega a sua excelência no mercado e reconhecimento no ambiente de trabalho, mantendo de forma saudável estes assuntos indispensáveis a este campo.

2.5 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com o art. 140, da Lei nº 6.404/76, que trata do conselho de administração, deve ser composto por no mínimo, três membros, os quais são eleitos pela assembléia geral e por ela também, destituíveis a qualquer momento.

Por meio do estatuto da empresa, será tomada a decisão de quanto será o máximo e o mínimo de conselheiros permitidos. Ficará por sua

responsabilidade, o processo de escolha e substituição do presidente do conselho, como será a substituição dos conselheiros, sendo seu prazo de gestão, de no máximo três anos, cabendo reeleição. Segue também pelo estatuto, as normas de convocação, instalação e funcionamento do conselho, onde será escolhido por maioria dos votos.

Segundo art. 141, da Lei nº 6.404/76, é facultado aos acionistas representantes, de no mínimo um décimo do capital social com direito a voto, requerer a adoção de voto múltiplo, atribuindo a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, reconhecido ao acionista o direito de cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários.

De acordo com o site do Tesouro Nacional (2015), a composição do conselho de administração para toda empresa que tenha capital aberto ou que seu capital seja autorizado, está disposto em seu estatuto.

A composição do conselho deve ser feita com pessoas que venham a somar e tragam resultados.

2.5.1 Participação Feminina

A distinção e desigual reconhecimento no mercado de trabalho, o homem e a mulher acabam por estar em um dilema, pois diante as diferenças, a mulher perde as oportunidades pelo simples fato de ser MULHER. Acabam por não conseguir, e muitas se tivessem oportunidades, mostrariam sua competência diante as necessidades das empresas.

Segundo Bruschini (2007), uma pesquisa realizada entre mulheres e homens em relação aos afazeres domésticos, mostrou de forma nítida como a desigualdade ainda é relevante. Na pesquisa, no momento de separar as informações por sexo, as mulheres tiveram 90% de forma presente nos afazeres domésticos contra, pouco menos de 45% para os homens. E na questão de tempo médio de participação no cuidado da casa, a mulher também se destaca com 27 horas em função do ambiente doméstico, enquanto pouco menos de 10 horas para os homens.

Mesmo mostrando um tempo menor no cuidado com a casa por parte dos homens, eles não devem ser desprezados devidos suas escolhas. Entretanto, por meio de pesquisas, as funções não são divididas de forma

igual, os homens acabam sendo bastante seletivos no momento de se envolverem nas atividades.

Segundo Bruschini (2007):

Por exemplo, comenta, com base em entrevistas com maridos e mulheres de 25 famílias de classe média e média baixa na cidade de São Paulo em 1990, que os companheiros partilham com as mulheres os encargos domésticos, apenas em atividades específicas – como as de manutenção ou conserto – de maneira eventual e a título de ajuda ou cooperação.

As mulheres ainda são as que mais se destacam tanto nos afazeres normais, quanto nas tarefas mais cansativas dentro da própria casa.

O IBGC (2010) levantou por meio de pesquisas, dados e montou um relatório referente à situação da mulher nos conselhos de administração. Este relatório mostrou como muitos países estão se adequando e ofertando espaço às mulheres, mesmo que ainda timidamente, como forma de reconhecer suas diversas qualidades, diante as novidades que as rodeiam.

De acordo com IBGC (2011), o primeiro país a estabelecer em lei um percentual mínimo de participação das mulheres no conselho de administração foi a Noruega. A lei estabelece um percentual mínimo de assentos para mulheres como conselheiras de 40%, entrando em vigor em 2008, trazendo cobrança às empresas de capital aberto para a regularização.

Outros países que também buscaram a adesão a lei foram: França em 2007, que além de adequar-se a esta lei, também conferiu a elas paridade salarial, ou seja, salários dignos que não representassem apenas formalidades, mas sim a intenção de abrir as portas para este novo desafio; Espanha e Holanda que estabeleceram prazo para adequação até 2015; e Bélgica e Itália que aderiram aos 33% para 2011 exigindo padrão *comply-or-explain* (cumprir ou explicar) para a primeira e para a segunda, com prazo de três anos de adesão.

Diante disso, percebe-se o crescimento gradativo das mulheres nos conselhos de administração, mostrando ao sexo masculino que a mulher não é um sexo frágil. O fato de serem mulheres, já demonstra que são guerreiras, pois além da discriminação nas empresas, elas também sofrem com o descaso como donas de casa, como mães e simplesmente como mulheres. Mas diante disso, ainda possuem força e coragem para seguir adiante.

Diante do foco principal deste trabalho, com base em estatísticas como as do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desde os anos de 1970, cresce a participação feminina no mercado de trabalho, devido a algumas situações ocorridas neste ano que provocaram muitas mudanças.

Uma situação é o crescimento da mulher no mercado de trabalho, suas conquistas perante aos homens e as dificuldades diárias. Outra situação é o problema do desemprego e condições não muito favoráveis ao sexo feminino.

De um lado, o sucesso na carreira e profissões de prestígio; de outro a divisão de tarefas, onde mulheres trabalham em condições precárias e nada formais.

Segundo Bruschini (2006), ao analisarmos o perfil das mulheres que trabalham fora, de um lado elas estão mais velhas, casadas e mães, voltadas tanto para o trabalho, quanto para a família, e de outro lado, ainda seguem com a visão de dona de casa, cuidando dos filhos e da família, na tradição de mulher como dona de casa e homem trabalhando fora.

Outra questão a ser discutida é o chamado Telhado de Vidro, metáfora esta que vem para explicar a visão do sexo feminino de fora ou dentro da empresa. Nesta situação, a mulher ao se deparar com uma oportunidade ou uma vaga para um cargo de alta hierarquia, ou seja, um gerente ou diretor acaba sendo “barrada”, pois colocam limites nos seus objetivos e sonhos.

O “Telhado de Vidro” ou também conhecido como “*Glass Ceiling*” abrange um contexto interessante sob o comportamento da mulher, ou seja, traz aspectos visíveis aos que instigam suas conquistas, dentre eles estão:

- Quanto sua origem em processos seletivos, retenção e promoção na carreira, Steil (1997);
- Ao caminho a ser seguido pelo gênero feminino na constituição de família e geração da sucessão (Steil, 1997; Madalozzo, 2011);
- À crença de que o papel de gestor natural e provedor de recursos à família é do homem (Deal & Stevenson, 1998; Korabik, McElwain & Chappell, 2005);
- A origem na sociedade e na cultura (Bolat, 2011);

- As barreiras relacionadas à promoção das mulheres a posições de destaque na administração (Shreiber, Price & Morrison, 1993; Weyer, 2007; Jain & Mukherji, 2010).

Diante estes aspectos que influenciam na visão do mercado de trabalho, sabe-se que o sexo feminino ainda luta com estas situações constantemente, onde de fato, cargos de maior prestígio e de maior salário estão sob o controle dos homens e as mulheres são incumbidas no cuidado com a casa, na maioria dos casos.

Mediante pesquisas feitas pelo IBGC (2009), observa-se que a mulher tem maior discernimento diante a Governança Corporativa. Muitas delas possuem perfis para o cargo, pois tem estilo de liderança corporativa, estimulam ouvir opiniões de todos, mostrando suas habilidades com o assunto e também não se mostram abaladas com os desafios e problemas difíceis, encaram e motivam toda a organização.

No Brasil, de acordo com o IBGC (2011), o sexo feminino vem ocupando maior espaço e ganhando olhares mais aguçados diante suas posições. Sabe-se que os homens ainda têm destaque maior, mas com a busca constante, a mulher está conquistando o respeito e admiração pela sua competência.

Pesquisas feitas pelo IBGC (2011) mostram um crescimento relevante para as mulheres nos conselhos de administração, crescendo 0,61% de 2010 para 2011, dando motivos para acreditar-se nesta mudança.

De acordo com os Níveis de Governança, o nível 1 teve um crescimento do sexo feminino na ocupação de posições nos conselhos de administração com um aumento de 29,5% em 2011 comparando com 2010. No nível 2, a situação delas melhorou, mostrando um percentual maior na presidência deste órgão com um aumento de 3,44%. No entanto, na pesquisa realizada em 2011, não há mulheres no Conselho de Administração, mas a busca por uma análise é instigante, pois elas que demandam de uma maior diversidade do sexo no conselho. (IBGC, 2011).

Segundo a pesquisa, um projeto de lei já aprovado pela Comissão de Assuntos Econômicos do Senado (PLS 112/10) para preenchimento de cargos nos conselhos das estatais por mulheres de forma gradativa,

apresentou, que até 2016, as mulheres deverão ocupar 10% dos cargos de conselhos das empresas públicas e de economia mista, atingindo 40% em 2022.

Num futuro próximo, o percentual que hoje se mostra um caminho longo para elas, reverte-se, pois suas vontades, conquistas e admirações estão ganhando espaço. Dados coletados pelo IBGC (2011), um dos conselhos que abrem mais oportunidades para a participação das mulheres, mostrou que entre os anos de 2010 e 2011 no Brasil, o Conselho Fiscal apresentou um pequeno crescimento de 0,29%, marcado por um percentual de 8,58% nas posições ocupadas. Entretanto, buscou-se uma maior precisão desta análise, ou seja, a pesquisa abrangeu mulheres suplentes e efetivas, alcançando assim, um percentual de 9,34% em 2011.

2.5.2 Teoria *Board Interlocking*

Quando um profissional da alta administração ocupa a posição de conselheiro em mais de um conselho surge o fenômeno do *board interlocking*, definição esta que não cabe somente aos conselheiros, mas também aos diretores, serem elos de ligação entre empresas, segundo a Revista Brasileira de Finanças (2007). É uma teoria internacional conhecida há pouco tempo no Brasil, mas vem mostrando um aumento mediante as empresas listadas na BM&FBOVESPA.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se de início o enquadramento metodológico da pesquisa. Logo em seguida, descrevem-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para esta pesquisa utiliza-se a abordagem quantitativa e o método dedutivo, pois apresenta dados que mediante análises chega-se a resultados por dedução. Para Martins *et al* (2009), caracterizam a investigação quantitativa, as pesquisas por meio dados e evidências têm a possibilidade de mensuração, de serem quantificados. Esses dados são filtrados, organizados e tabulados de forma que passam a ter uma boa visualização dos valores, facilitando a análise e interpretação dessas informações relevantes. Assim, os conhecimentos obtidos adentram as pesquisas, foram analisados de forma quantitativa e nortearam a constituição desse processo de pesquisa.

Com relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo. De acordo com Gil (1994), as pesquisas descritivas se objetivam pela própria descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou de variáveis. Elas também procuram a descobrir relação entre as variáveis, como exemplo tem as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de renda ou escolaridade. Desta forma, esta pesquisa traz e descreve como é o processo da governança corporativa nas instituições em geral, no Brasil, seu *Board*, ou seja, Conselho de administração e a participação feminina neste conselho.

Em relação aos procedimentos, foram realizadas por pesquisa no âmbito bibliográfico. A coleta de conteúdo relacionado à pesquisa foram investigadas informações encontradas estão disponíveis em artigos publicados, livros e por meio de pesquisa nas empresas listadas na BM & FBOVESPA. Para Lakatos *et al* (1991), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia, sendo ela já publicada para determinada área de estudo, onde destacam como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico entre outras, e por meio da visão também. Assim,

nota-se a intensa finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo. Para Martins *et al* (2009) a pesquisa bibliográfica, ela busca passar ao leitor/pesquisador, novas fontes e ideias, para que o interessado tenha conhecimento abrangente no momento da leitura e dos comparativos entre os autores e as publicações. Para Lakatos *et al* (1991), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia, sendo ela já publicada para determinada área de estudo, onde destacam como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico entre outras, e por meio da visão também. Assim, nota-se a intensa finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo. Para Martins *et al* (2009) a pesquisa bibliográfica, ela busca passar ao leitor/pesquisador, novas fontes e idéias, para que o interessado tenha conhecimento abrangente no momento da leitura e dos comparativos entre os autores e as publicações.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para efetuar a análise do processo da pesquisa e diagnosticar a questão pesquisa, utilizaram-se técnicas de análise de multicase. Os dados foram obtidos no site da BM&FBOVESPA, onde se verificou os dados relativos à participação feminina no contexto. Para tanto, destacou-se o conselho de administração, sendo um órgão com alto poder dentro das empresas e também por regra buscar profissionais qualificados e com experiência.

A busca dos dados foi realizada por meio de pesquisas em empresas listadas na BM&FBOVESPA. Os resultados obtidos foram de acordo com informações necessárias das empresas, que evidenciam a situação da mulher no meio corporativo de cargo de gerência em conselhos de administração.

Para uma melhor compreensão e visualização do conteúdo das informações, os dados analisados foram classificados e organizados em tabelas de acordo com suas características.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na tabela 1, apresentam-se os dados de 1993 e 2005, onde mulheres e homens atuam no mercado em geral. A pesquisa para obter informações sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho e sua posição quanto a esta questão não é de agora, vem há anos sendo realizada.

Tabela 1 - Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho: Indicadores de Participação Econômica – Brasil, 1993 e 2005.

MULHERES							
PEA				OCUPADAS		EMPREGADAS	
ANOS	(MILHÕES)	TAXA DE ATIVIDADE	% DE MULHERES NA PEA	(MILHÕES)	% DE MULHERES ENTRE OS OCUPADOS	(MILHÕES)	% DE MULHERES ENTRE OS EMPREGADOS
1993	28	47	39,6	25,9	39	11,1	31,8
2005	41,7	53	43,5	36,6	42,1	17,5	36,6
HOMENS							
PEA				OCUPADOS		EMPREGADOS	
ANOS	(MILHÕES)	TAXA DE ATIVIDADE	% DE HOMENS NA PEA	(MILHÕES)	% DE HOMENS ENTRE OS OCUPADOS	(MILHÕES)	% DE HOMENS ENTRE OS EMPREGADOS
1993	42,8	76	60,4	40,5	61	23,8	68,2
2005	54,2	74	56,5	50,4	57,9	30,4	63,4

Fonte: Adaptado pela autora de FIB/PNADs-Microdados.

Esta tabela apresenta de forma clara a evolução da presença feminina no mercado de trabalho e cargos de gestão. Foi realizada uma pesquisa comparando as mulheres e os homens em dois períodos, em 1993 e 2005. Como se pode ver como destaque, tem-se um aumento de 4,8% na presença feminina, comparando 1993 e 2005, na coluna das empregadas da PEA. Visto que neste mesmo período, a mesma pesquisa foi realizada com os homens, apresentando este mesmo percentual de 4,8% mas de forma negativa, motivando e dando um impulso maior diante as dificuldades encontradas pelo sexo feminino.

Por meio de materiais retirados da revista Capital Aberto, trabalhou-se com dois anuários de Governança Corporativa das Companhias Abertas da BM&FBOVESPA, que apresentam seus dados de forma detalhada e prática,

das 100 empresas com ações de maior liquidez e com a tabela acima da FIB/PNDAs 1993 e 2005, que veio para apenas mostrar a longa caminhada feminina neste contexto.

A primeira análise realizada abordou a idade da empresa nos anos de 2013 e 2014, onde se destaca a média total de conselheiros, comparando com a média feminina e o ano de Fundação e de Abertura de Capital.

Tabela 2 – Idade de Fundação e Abertura de Capital – 2013

Empresas BM& FBOVESPA	Média/Anos	Média/Conselheiros	Média/Feminina
Idade de Fundação	45,76	8,61	0,53
Abertura de Capital	22,06		

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013).

Na tabela 2, pode-se ver a média da idade de fundação, ou seja, quantos anos as 100 empresas atuam no mercado, e a média da idade de abertura de capital, mostrando o tempo que as mesmas atuam de modo a captar recursos junto ao público.

Nesta mesma tabela, compara-se o total de conselheiros e o total de mulheres atuantes em 2013. Nota-se que os homens são em maior número atuante, com uma média de 8,61 homens, sendo que as mulheres em muitas dessas empresas não chegam a uma (1) mulher deste total, demonstrando como a participação feminina ainda é pequena e tímida.

A seguir, tem-se a tabela 3, com os mesmos dados analisados acima para o ano de 2014.

Tabela 3 – Idade de Fundação e Abertura de Capital – 2014

Empresas BM& FBOVESPA	Média/Anos	Média/Conselheiros	Média/ Feminina
Idade de Fundação	46,31	8,58	0,60
Abertura de Capital	22,06		

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2014).

Nesta tabela, nota-se uma pequena melhora na média feminina atuante nas empresas de 0,53 para 0,60, ou seja, apresenta resultados positivos nesta pesquisa, mas que ainda não chegam a 1 mulher por conselho. Desta forma, em 2014, para cada 14,30 homens, tem-se 1 mulher nos conselhos e enquanto que 2013, para cada 16,24 homens, tem-se 1 mulher nos conselhos, demonstrando uma leve melhora nos índices mas desprezível, quando observada sob o ponto de vista da participação feminina.

Mesmo permanecendo em desvantagem, as pesquisas mostram o momento em que elas conseguem seu espaço, a partir da média da participação feminina com 0,60 mulheres por conselho em 2014, apresentando um crescimento de 0,07 mulheres, comparando com 2013, abrindo possibilidades a uma nova visão do mercado, surgindo a partir desta visão, novas oportunidades tanto para estas mulheres, quanto para outras.

Outro importante item a ser apresentado é a idade que os conselheiros atuantes possuem dentre estas 100 empresas. Abaixo está a tabela 4, apresentando a média de idade de cada sexo.

Tabela 4 – Idade dos Conselheiros – 2013/2014

Conselheiros	Média Idade 2013	Média Idade 2014
Feminino	54,5	53
Masculino	57,8	58
Geral	57,71	57,57

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013, 2014).

De acordo com a tabela 4, nota-se que a média de idade dos conselheiros demonstra que pessoas muito jovens não compõem os conselhos de administração e sim, pessoas com mais experiência. Como visto acima, a média geral de idade em 2013 e 2014 é de 57 anos, ou seja, pessoas experientes, que trazem suas competências e habilidades, bem como seus conhecimentos, vivência e aprendizado para a gestão das empresas.

A seguir, apresentam-se os conselheiros independentes, mostrando sua situação nas empresas em que atuam.

Tabela 5 – Conselheiros Independentes - 2013

Conselheiros	Sim	Não	Total	%
Feminino	8	46	54	15%
Masculino	224	584	808	28%

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013).

Os conselheiros independentes são pessoas com experiência em conselhos de administração que trabalham de forma independente (autônomos), sem ligação com as empresas. Como se pode ver, a tabela 5 mostra que no ano de 2013, os homens lideraram na participação como conselheiros independentes.

Das 54 conselheiras, apenas 15% (8) são independentes, enquanto que dos 808 conselheiros, 28% (224) são independentes. Isto reforça a grande lacuna que existe entre homens e mulheres, visto que a diferença entre eles em sua totalidade é de 754 conselheiros, ou seja, dos 862 conselheiros, apenas 6,26% (54) são mulheres.

Considerando ainda somente os independentes, da totalidade de 232 conselheiros, as mulheres correspondem a apenas 3,44% destes conselheiros, afirmando que, seja na totalidade ou somente nos conselheiros independentes, as mulheres realmente são minoria e não estão em condições igualitárias com os homens.

Na tabela 6, foi realizada pesquisa de conselheiros independentes, no ano de 2014, para se realizar a comparação entre 2013 e 2014.

Tabela 6 – Conselheiros Independentes – 2014

Conselheiros	Sim	Não	Total	%
Feminino	13	48	61	21%
Masculino	250	547	797	31%

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2014).

Comparando-se a tabela 6 com a tabela 5, os conselheiros independentes apresentam um aumento nítido em ambos os casos, ou seja, tanto homens como mulheres, tiveram oportunidades e evoluíram de acordo com a análise. Com uma diferença de 10% a menos, a mulher está menos presente nos conselhos, em comparação com os homens.

A cada progresso que se dá com a entrada feminina neste conselho ou na gerência, a pesquisa ganha força e repercute para novas mudanças e avanços.

Abaixo segue uma pesquisa realizada sobre a Teoria de “*Board Interlocking*” ou Entrelaçamento dos Conselhos. Esta teoria da literatura internacional há pouco tempo conhecida no Brasil, trata do fato de um profissional ocupar a posição de conselheiro em duas ou mais empresas, mantendo uma ligação entre elas (Fich e White, 2001).

Tabela 7 – *Board Interlocking* – 2013/2014

Board Interlocking (Entrelaçamento dos Conselhos)	Total Entrelaçados	Média por Conselho
Conselheiros 2013	71	2,34
Conselheiros 2014	81	2,21

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013, 2014).

Muitas empresas ainda discutem sobre este tema, devido seus concorrentes. Estes conselheiros têm contato e conhecimento das empresas durante sua atuação, mantendo ligações entre elas e permitindo troca de informações confidenciais, que podem prejudicar os negócios em questão.

Dessa forma, em 2013, dos 862 conselheiros, 8,24% (71) atuam como conselheiros em 2 ou mais empresas (entrelaçados) e em 2014, dos 858

conselheiros, 9,44% (81) atuam como conselheiros em 2 ou mais empresas (entrelaçados).

Destes percentuais, em 2013, apenas 4 conselheiros são mulheres, representando 5,63% dos conselheiros entrelaçados e 0,46% do total dos conselheiros. A mesma análise para o ano de 2014 permite identificar que, apenas 3 mulheres são conselheiras em 2 ou mais empresas, representando 3,70% dos conselheiros entrelaçados e 0,35% do total de conselheiros. Isto demonstra que a participação da mulher também como conselheira em mais de uma empresa é pequena e tímida, reforçando a importância deste trabalho.

Para Dooley (1969), o Clayton Act, uma lei antitruste americana de 1914, que proibia a formação de *Board Interlocking* entre as companhias concorrentes, não condenava a prática de modo geral.

A legislação brasileira, por sua vez, também trata do tema. A Lei nº 10.303 de 31 de outubro de 2001, a Nova Lei das S.A., em seu artigo 147, parágrafo terceiro, afirma que:

§ 3º O conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembléia-geral, aquele que:

- I. Ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos de administração ou fiscal; e
- II. Tiver interesse conflitante com a sociedade.

Este tema ainda reflete sobre o valor e desempenho da empresa. Segundo Mol (2001) afirma que a união de empresas por meio de seus conselheiros pode trazer benefícios, como facilitar a obtenção de recursos, clientes e credores; difundir inovações e métodos eficazes em outras empresas e, em certa medida, influenciar o ambiente em que estas empresas estão inseridas, visando à criação de vantagens competitivas.

Uma visão diferente do ambiente interno ou externo da empresa não traz impactos desfavoráveis à empresa, em muitos casos, as sociedades necessitam de mudanças.

A próxima análise realizada abordou a formação dos conselheiros, verificando quais as formações predominantes nos conselhos de administração das empresas.

Tabela 8 - Principal Formação dos Membros do *Board*

Formação Geral	2013		2014	
	nº	%	nº	%
Engenharia	320	37%	271	34%
Administração	171	20%	156	20%
Economia	145	17%	145	18%
Direito	69	8%	64	8%
Contabilidade	16	2%	16	2%
Tecnologias	2	0%	2	0%
Geologia	6	1%	6	1%
Medicina	5	1%	5	1%
N.D	87	10%	83	11%
Outros	41	5%	38	5%
Total	862	100%	786	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013, 2014).

Analisando os dados da tabela 8, nota-se que as formações de Engenharia, Administração, Economia e Direito se destacam, correspondendo a 82% das formações em 2013 e 80% das formações em 2014. Vale salientar que, em todas estas áreas, há disciplinas e conteúdos específicos da área de gestão e administração que podem qualificar estes profissionais a atuarem nos conselhos de administração.

No entanto, a participação desses profissionais se deve principalmente pela grande e vasta atuação em empresas de diversos setores, que possibilitaram um ganho de experiência e troca de informações que os qualificam a opinar e orientar outros empresários, na melhor decisão para compor as estratégias de curto, médio e longo prazo da empresa.

Outras duas análises realizadas foram às principais formações adentro do sexo feminino e masculino, buscando compará-las para verificar a influência da formação nos conselhos de administração.

Tabela 9 - Principal Formação dos Membros do *Board* - Masculina

Formação Masculina	2013		2014	
	nº	%	nº	%
Engenharia	304	38%	264	36%
Administração	162	20%	147	20%
Economia	137	17%	130	18%
Direito	62	8%	58	8%
Contabilidade	16	2%	16	2%
Tecnologias	2	0%	2	0%
Geologia	6	1%	6	1%
Medicina	5	1%	5	1%
N.D	79	10%	76	10%
Outros	35	4%	32	4%
Total	808	100%	736	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013, 2014).

Tabela 10 – Principal Formação dos Membros do *Board* – Feminina

Formação Feminina	2013		2014	
	nº	%	nº	%
Economia	16	30%	15	30%
Administração	9	17%	9	18%
Engenharia	8	15%	7	14%
N.D	7	13%	7	14%
Direito	7	13%	6	12%
Outros	7	13%	6	12%
Total	54	100%	50	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA (2013, 2014).

Na tabela 9, a formação masculina com destaque é a da Engenharia, com 38% em 2013 e 36% em 2014. Comparando os anos, houve uma queda, mostrando que houve algumas alterações, não tão relevantes, mas que agregam esperanças e motivação às mulheres.

Já na tabela 10, a formação das mulheres com destaque é a da Economia, com 30% em 2013 e 30% em 2014. Comparando as partes, podem-

se perceber poucas mudanças em relação à porcentagem, no entanto, as formações do masculino são mais diversificadas que as do feminino, com mais possibilidade de conselhos de administração com atuação de profissionais multidisciplinares, permitindo maior mobilidade e dinamismo na tomada de decisões, devido as variadas áreas de experiência.

Muitas empresas necessitam de pessoas que tenham formação e que com seu potencial, tragam resultados e façam diferença nestes conselhos de administração. Sabe-se a necessidade da boa gestão em qualquer empresa, desde o responsável por atividades operacionais básicas como preparação do café na recepção, até atividades estratégicas e táticas, como as da diretoria. Tudo depende da organização, isso explica a real importância da Governança e seus alicerces.

Buscou-se estudar a formação dos conselheiros, pelo fato de a pesquisa apresentar uma diversidade grande de formações, mostrando que determinados profissionais podem participar como membros de um conselho, desde que tenham formação e conhecimentos abrangentes da área de atuação.

Os membros de um conselho de administração precisam estar cientes da empresa que estão no momento e buscar atingir as metas juntamente com os demais envolvidos para esta função, pois existem muitas restrições dos empresários para com os conselheiros, por isso uma maior seleção dos candidatos.

Segundo Terjesen *et al* (2009), muitos estudos e pesquisas abordam a pequena participação feminina nos conselhos de administração, mas para alguns estudiosos esta questão está relacionada com a teoria do Capital Humano, pois analisam o nível de instrução dessas conselheiras e suas experiências profissionais.

De acordo com Cunha *et. al* (2010), teoria esta do Capital Humano surgiu nas ciências econômicas e teve como pioneiros Theodore W. Schultz, Gary S. Becker e Jacob Mincer. Esta teoria instiga ao foco de que mais conhecimentos e habilidades, conseqüentemente aumentam o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial, resultando em mais renda, alcançando uma visão

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve a seguinte questão norteadora, quais as características dos Conselhos de Administração das empresas listadas na BM&FBOVESPA e como tem sido a participação feminina? O desenvolvimento do estudo permite a seguinte resposta, neste trabalho obteve-se um amplo conhecimento da área da Governança Corporativa e seus alicerces para sua gestão abraçando a situação feminina nos conselhos de administração. A pesquisa envolveu buscas por materiais ligados a entrada da mulher neste conselho, podendo-se concluir que os objetivos foram alcançados, pois se analisou os dados organizacionais das cem (100) empresas de maior liquidez da BM&FBOVESPA, apresentando dados de seus conselheiros.

Analisou-se a composição do conselho, seus membros, apresentando de forma mais interessante, por meio de conteúdo aberto a mulher, mostrando sua evolução e posição hoje nos conselhos de administração. E também atendendo e alcançando outro objetivo específico que busca analisar a significância deste conselho, sua importância, sua amplitude a frente de uma organização e as mudanças que promove. Visto que a busca pelo objetivo de demonstrar os relacionamentos por entrelaçamento também foi alcançado, apresentando resultados relevantes.

Identificou a participação de conselheiros independentes em geral, que trabalham como autônomos. Neste objetivo a presença feminina também é pequena, mantendo-se com menos de uma mulher por conselho.

Diante as análises, pode-se ver a grande diversidade de formações para o masculino, possibilitando maiores habilidades, não desmerecendo o poder das mulheres de terem acesso a essas oportunidades. Entretanto, a mulher tem visão para atividades e qualificações que voltam para questões humanas, afetivas e que lidam com pessoas. Isso explica também a pequena participação, visto que a formação da engenharia que se destaca nos conselhos diante as cem (100) empresas pesquisadas.

O objetivo central foi a participação das mulheres nos conselhos de administração. Observou-se que, outros estudos realizados demonstraram que os conselhos de administração são predominantemente compostos por homens. Comparando estes estudos a este realizado, confirmou-se que, as

mulheres ainda são minorias nos conselhos das empresas e necessitam de espaço, oportunidade e legislação que as defendam e garantam seus direitos.

Os resultados permitem concluir que nas empresas brasileiras, a visão machista é dominante e impõe que a mulher não tem capacidade ou competência diante a gestão de empresas ou profissões de maior prestígio. É preciso que haja uma mudança cultural de comportamento, onde a mulher seja reconhecida e tenha as mesmas oportunidades dos homens, com paridade salarial e sem discriminação, devido ao gênero.

Diante este estudo, deixo como sugestão, a busca de uma legislação específica para o gênero feminino, que garanta a participação da mulher nos conselhos de administração das empresas, com direitos iguais, por meio de leis que as dêem oportunidades sólidas de trabalho.

Como visto na mídia nacional, a busca por espaço e reconhecimento está ganhando força e mostrando que a mulher tem poder para enfrentar todos. De fato, a mudança já aconteceu, uma mulher já ocupou um dos cargos mais importantes do Brasil, o da presidência. Para isso, o que resta é a persistência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BHAGAT, Sanjai, BLACK, Bernard. **The uncertain relationship between board composition and firm performance**. Business Lawyer, v. 54, p. 921-963, 1999.

BIANCHI; SILVA; GELATTI, **Governança Corporativa**, Grado De Adhesión De Empresas Familiares A Las Buenas Prácticas De Gobernanza Corporativa: Propuesta Y Prueba De Un Instrumento Diagnóstico, Revista Alcance - Eletrônica Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

BM&FBOVESPA. **Diretrizes de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 22 out. 2015.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Fundação Carlos Chagas, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

CAPITAL ABERTO. **Anuário de Governança Corporativa das companhias abertas 2013**. As práticas adotadas pelas 100 emissoras das ações mais líquidas da BM&FBOVESPA. P. 24 a 122. Ano 2013.

CAPITAL ABERTO. **Anuário de Governança Corporativa das companhias abertas 2014**. As práticas adotadas pelas 100 emissoras das ações mais líquidas da BM&FBOVESPA. P. 22 a 122. Ano 2014.

CAPITAL ABERTO. **Anuário de Governança Corporativa das companhias abertas 2015**. As práticas adotadas pelas 100 emissoras das ações mais líquidas da BM&FBOVESPA. P. 18 a 118. Ano 2015.

CAPPELLIN, Paola. As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Gênero Revista do Núcleo Transdisciplinar de Estudos de Gênero – NUTEG**, Niterói, v.9, n.1, p.89-126, jul./dez. 2008.

DOOLEY, P. (1969). **The interlocking directorate**. The American Economic Review, 59(3):314–323.

FICH, E. & White, L. (2001). **Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards?**. New York University Center for Law and Business Working Paper #CLB- 01-002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Notas técnicas: síntese de indicadores sociais 2003**. Rio de Janeiro, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em 22 out. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Mulheres no Conselho de Administração**. IBGC Completo 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Relatórios de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas**. IBGC Completo 2010 e 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane Kleinübing. Revista Gestão & Conexões: **A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano**. Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal, v. 1, n. 1, julho/dezembro de 2012.

MACEDO; CORPAR, **Governança Corporativa**, Grado De Adhesión De Empresas Familiares A Las Buenas Prácticas De Gobernanza Corporativa: Propuesta Y Prueba De Un Instrumento Diagnóstico, Revista Alcance - Eletrônica Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REVISTA BRASILEIRA DE FINANÇAS. **Board Interlocking no Brasil: A Participação de Conselheiros em Múltiplas Companhias e seu Efeito sobre o Valor das Empresas**. Vol. 5, núm. 2, 2007, pp. 125-163 Sociedade Brasileira de Finanças Rio de Janeiro, Brasil.

SANTOS, Rafael Liza; DI MICELI DA SILVEIRA, Alexandre. **Board Interlocking no Brasil: A Participação de Conselheiros em Múltiplas Companhias e seu Efeito sobre o Valor das Empresas**. Revista Brasileira de Finanças, vol. 5, núm. 2, 2007, pp. 125-163 Sociedade Brasileira de Finanças Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305824758002>>. Acesso em 07 de outubro de 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Tânia Maria Gomes. **Um pouco mais sobre gênero**. Revista NUPEM, Campo Mourão, 6. n. 11, jul/dez.2014.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TESOURO NACIONAL. **Manual do Conselheiro de Administração**. Disponível em: <www3.tesouro.gov.br/servicos/download/manualconsadm.pdf> Acesso em 22 out. 2015.